

法政大学学術機関リポジトリ

HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

# 中国の自動車と電機・IT産業の競争優位と競争劣位に関する分析：中国の産業競争力分析フレームワークの構築を中心に

著者	苑 志佳
出版者	法政大学比較経済研究所
雑誌名	比較経済研究所ワーキングペーパー
巻	181
ページ	1-31
発行年	2014-02-18
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10114/9021">http://hdl.handle.net/10114/9021</a>

# 中国の自動車と電機・IT産業の競争優位と競争劣位に関する分析

## ——中国の産業競争力分析フレームワークの構築を中心に——

立正大学 苑 志佳

### はじめに

本稿は中国の代表的な製造業——自動車と電機・IT産業——に照準を合わせ、その産業競争力を明らかにするものである<sup>1</sup>。

これまでの30年数間には世界経済が様々な構造変化を経験してきたが、これらの変化のうち、中国経済の変貌はもっとも注目されている。世界経済に占める中国シェアの拡大は世界の国々と人々に様々なインパクトを与えている。これまでの近代世界工業発展史を見ると、製造業の中心は〔イギリス（19世紀末まで）→欧州大陸・アメリカ（20世紀初頭～半ばまで）→日本・アジア NIEs（20世紀後半～21世紀初頭）→中国（20世紀末から～）〕という地域交代を示した。中国経済の大国化は何よりもその工業生産力によって示されている。工業生産力を最も示す分野の1つである鉄鋼業をみると、建国当初における中国の鉄鋼生産量はわずか15万8,000トンで世界26位、世界生産量の0.1%未満にとどまっていたが、現在は世界最大の鉄鋼生産大国に成長し、その生産量が工業先進地域のEU全体の生産量を大きく上回っている。そして、典型的な耐久消費財である自動車分野でも中国は、2006年に日本の市場規模を超えて米国に次ぐ世界第2位となり、2010年にはついに生産も世界のトップになってしまった。さらに、情報通信時代の代表製品である携帯電話分野の生産は現在、断トツ世界第1位となり、その成長の勢いは依然として強い。したがって、耐久消費財の世界トップ生産量を占める中国製品は、オートバイ、洗濯機、電子レンジ、エアコン、冷蔵庫、テレビなど広範囲に及んでいる。また、[\[図 1\]](#)に示されたように中国は、一部を除いて（PDPテレビ）、世界の家電製品生産の4分の1以上を占めていることがわかる。今日の中国は名実とも世界有数の工業製造業大国であり、世界の工場である。

---

<sup>1</sup> 本研究は、2009年に開催された中国経済学会第8回全国大会、第2分科会にて発表された筆者の報告「中国基盤産業の競争優位と競争劣位の分析—自動車・電子産業を中心に—」（2009年6月20日、大阪市立大学杉本キャンパス）をもとに整理したものである。

図1 家電製品の国別生産台数シェア（2006年）  
（出所：丸川[2007]、149頁の図を引用）



表1 主要工業製品のトップ生産企業とその所在国（2006年）

品目	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
パソコン	デル(米)	HP(米)	レノボ(中)	エイサー(台)	東芝(日)
携帯電話端末	ノキア(フィンランド)	モトローラ(米)	サムソン(韓)	ソニー・エリクソン(日)	LG電子(韓)
液晶テレビ	ソニー(日)	サムソン(韓)	シャープ(日)	フィリップス(蘭)	LG電子(韓)
PDPテレビ	松下電器(日)	LG電子(韓)	サムソン(韓)	フィリップス(蘭)	日立(日)
自動車	GM(米)	トヨタ(日)	フォード・モーター(米)	VW(独)	DC(独)
デジタルカメラ	キャノン(日)	ソニー(日)	コダック(米)	オリンパス(日)	サムソン(韓)
DVD録再機	松下電器(日)	東芝(日)	ソニー(日)	サムソン(韓)	フィリップス(蘭)
ビデオカメラ	ソニー(日)	日本ビクター(日)	松下電器(日)	キャノン(日)	サムソン(韓)
産業車両	豊田自動織機(日)	小松製作所(日)	ナコマテリアルハンドリング(米)	ユンガハイリッヒ(独)	三菱重工(日)
多関節ロボット	ABB(スイス)	安川電機(日)	ファナック(日)	クカ(独)	川崎重工(日)

出所：『日経産業新聞』2007年8月2日の記事による。

ところが、これまでの製造業の地域交代を見ると、中国製造業にはいくつかの独特な特徴がみられる。1つ目は、中国の巨大な製造業を支える担い手の姿が見当たらないことである。1つの例を取り上げると、家電製品の世界市場では、日本、韓国、欧米企業のブランドは依然として主流的なものであり、家電生産大国中国の企業ブランドはめったに挙げられない。広く知られるように、これまで世界の経済大国を実現した国々の経済の巨大化過程は、これら国々の企業の巨大化過程でもある。たとえば、20世紀に世界一の経済大国となったアメリカといえば、われわれは、自然にフォード、GM、IBM、GE、Shell、Boeingなど世界級の巨大企業を浮かび思う。20世界後半の日本とドイツの経済大国化は、トヨタ、ホンダ、松下、ソニー、VW、ジーメンス、BASFなどの大企業の成長と活躍とともに実現された。要するに、一国経済の巨大化は、その国の企業が世界舞台で活躍することが欠かせない。しかし、世界の工業製品市場を席捲した中国の製造業を見ると、世界舞台で大き

く活躍する企業がめったに見当たらない。やや古い資料であるが、〔表 1〕に示されるように、21 世紀型耐久消費財を代表する工業製品を生産するトップ企業には、中国企業の姿がほとんど見られない。唯一登場したレノボ（2006 年にパソコン生産で世界第 3 位）の順位は、IBM のパソコン事業を買収したことによる結果である。言い換えれば、巨大化した中国の製造業は、「巨大産業と弱小企業の共棲」という面白い現象を示している。これは現段階における中国製造業の第 1 の特徴である。

表2 世界のブランドトップ25(2007年)		
順位	ブランド名	所在国
第1位	グーグル	アメリカ
第2位	ゼネラル・エレクトリック	アメリカ
第3位	マイクロソフト	アメリカ
第4位	コカ・コーラ	アメリカ
第5位	チャイナ・モバイル	香港
第6位	マールポロ	アメリカ
第7位	ウォルマート	アメリカ
第8位	シテイ	アメリカ
第9位	IBM	アメリカ
第10位	トヨタ	日本
第11位	マクドナルド	アメリカ
第12位	ノキア	フィンランド
第13位	バンク・オブ・アメリカ	アメリカ
第14位	BMW	ドイツ
第15位	ヒューレット・パッカード	アメリカ
第16位	アップル	アメリカ
第17位	UPS	アメリカ
第18位	ウエルス・ファーゴ	アメリカ
第19位	アメリカン・エクスプレス	アメリカ
第20位	ルイ・ヴィトン	フランス
第21位	ディズニー	アメリカ
第22位	ボーダフォン	イギリス
第23位	NTTドコモ	日本
第24位	シスコ	アメリカ
第25位	インテル	アメリカ

出所：『日本経済新聞』2007年11月29日の記事による。原資料は米ミルワード・ブラウン。

中国製造業における第 2 の特徴は、「見えざる競争力」である。一般的には製造業の競争力は様々な製品分野の生産活動に従事する企業における諸指標——品質、生産性、製品差別化能力、知的所有権、ブランド力、組織能力、生産システム、製品・製造技術とその開発能力、資金力および財務力など——によって示されるが、中国製造業を上記の指標で測ると、いずれもトップレベルの競争力を持つとは言い難い。強いて言えば、価格競争力が数少ない競争力の 1 つであろう。〔表 2〕は、競争力のもう 1 つ重要な指標である「ブランド力」を示すものであるが、2007 年に世界の 25 種類のトップブランドには、アメリカが 18 種類、日本が 2 種類、イギリス、ドイツ、フランス、香港がそれぞれ 1 種類を占めている。中国のブランドは登場していない。このように、競争力を「持たない」中国製造業は何故、躍進しているか。逆に言えば、急成長する中国の製造業は、なんらかの形で競争

優位を持っているはずであろう。そうでなければ、世界トップ生産量の座を占められないであろう。このような普通でない競争力もしくは「見えざる競争力」は中国製造業における第2の特徴である。

第3の特徴は、スピードである。ここでいうスピードは、中国製造業全般——産業規模、技術進歩、生産量、市場シェアなど——に見られる現象である。自動車市場を例に挙げると、10年前の世界自動車市場に占める中国のシェアは、一途上国のマイナーレベルに過ぎなかったが、わずか10数年を経た今の中国はアメリカを超える世界第1位の市場にまで成長してきた。また、10数年前に中国の携帯電話市場は日本以下の規模であったが、現在、日本市場の10倍程度の規模となってしまった。そして、生産量を見ても同様である。カラーテレビの場合、1979年の生産量は、わずか1万台であったのに、11年後の1990年になると、生産量はなんと1,000万台を突破してしまい、増加率が1,000倍以上である。このように急速なスピードで生産量を増やした分野は、エアコン、家庭用洗濯機、冷蔵庫、パソコンなどにも及ぶ<sup>2</sup>。おそらく、これまでの世界の工業史でも、これほど速いスピードで生産量や市場規模が拡大した国は稀であろう。

## I 本研究の課題・意義・視点

上記の中国製造業における「異常な」現象に着目する本稿は、「中国の製造業における競争優位と競争劣位は何か」という点を研究課題とする。

現段階における中国製造業の競争力については、大雑把に3種類の見方がある。1つ目は、中国の製造業はまだ高いレベルまでには到達しておらず、先進国（たとえば、日本）に比べて大幅に遅れている、とする見方である（森谷[2003]）。この種の認識は、通常の競争力（製品・製造技術、生産性、生産システムなど）によって中国の製造業を観察してから得られた結論であるが、いうまでもなくこの見解は中国の産業競争力を過小評価する可能性がある。2つ目は、中国製造業のスピーディーなキャッチアップを過剰反応的に危惧する論調である。要するに、急速に成長してきた中国の製造業はそのコスト上の優位性を武器にして世界市場シェアを次々と先進国企業から奪い取ったため、先進国の産業は被害（市場シェアの低下、雇用の減少、利益の減少など）を受けた、という<sup>3</sup>。つまり、「中国脅威論」の一種である。3つ目は、両者の中間に立った冷静な見方である。たとえば、「アーキテクチャ論」の視点で中国製造業を分析した藤本・新宅[2005]は、技術統合型（擦り合わせ型）分野（自動車はその典型例）における日本優位と、非技術統合型（モジュール型）分野（パソコンは典型例）における中国優位、という客観的な結論に到達している。

以上のように、中国製造業の競争力については様々な見方があるが、その競争力は一体、

---

<sup>2</sup> ここでの中国製造業の情報は、丸川編[2003]を参照した。

<sup>3</sup> この種の論調は、とくにマスコミの報道や一部の政治評論家のテレビショー出演などによって表されている。

どのようなレベルに到達しているのか。本稿は、中国の製造業における競争力を観測するフレームワークを構築するものである。本稿の研究意義は次の通りである。

第 1 に、「現段階における中国製造業はどの程度の競争力を持っているか」という分析はこれまでの先行研究に納得できるものが極めて少ない<sup>4</sup>。本稿は中国製造業における競争優位および競争劣位を客観的に分析する独自の評価方法を提供する。

第 2 に、中国の製造業自身はすでに、量で勝負する段階から質で勝負する段階までに突入している。前述したように、これまで世界市場における「顔のない製造大国」中国の製品は、これから世界の主要ブランドになることを考える時期にもなった。自国の製造業はどこか弱いか、またはどこか強いかなをはっきりさせるうえで、競争優位を維持し競争劣位を優位に転化することが焦眉の課題の 1 つであろう。本稿はこれに判断の方法を提供する。

第 3 に、21 世紀に入ってから日本の産業調整は重要な段階に入ったが、国際分業がかなり進んだ現段階では中国製造業の行方は、日本経済を大きく左右する要因の 1 つである。このため、中国製造業の将来を先取るうえで日本経済の構造調整を行うことが賢明である。本稿は、このような戦略判断の根拠を提供する。

第 4 に、すでに中国経済の深層まで入り込んだ日本企業がこれからどのような戦略で中国市場を攻略するか、またはどのように中国企業と付き合うか、という点は大変重要であろう。世界市場の重要な構成部分となった中国の現地企業を熟知することはこの市場を攻略するカギである。本稿は中国製造業の分析道具を日本企業に提供する。

最後に、中国製造業の競争優位と競争劣位を分析することによって 21 世紀型製造業のパターンを浮き彫りにするのは、本稿の野心的な目標の 1 つである。

そして、産業を分析する視点は様々であるが、ここでは本稿における産業分析の基本視点について簡潔に説明する。

本稿の基本視点は、「企業を通して産業を見る」ものである。この視点は必ずしも斬新なものではない。広く知られている M・ポーター[1992]は「産業」を次のように定義している。つまり、産業は、「同一業種の製品もしくはサービスを生産しながら、互いに直接競争しあう競争企業の集団である」。したがって、M・ポーターは、企業の視点による産業研究を拡大し、「国際競争における一国の競争優位の単位は企業であって国ではない」という有名な命題も提起し、「国の競争優位」の原点を「企業」の競争力に求めるしかないと主張している。要するに、〔企業→産業→国〕という競争優位の分析手順はポーター流の考え方である。本稿は、ポーターの考え方に大まかに賛同し、基本的に中国製造業の競争優位と劣位について製造業企業を観察する視点をとる。ただし、「企業を通して産業を見る」視点によって中国の産業競争力を分析する場合、いくつかの点に留意する必要がある。

まず、途上国の産業分析における最も重要な留意点は、「国内市場」という要素である。途上国の特定産業における最強の企業は必ずしも世界市場の覇者である必要はないが、自国市場においては必ず競争優位を持たなければならない、ということである。中国の場合、

---

<sup>4</sup> 近年の研究には、安室[2003]、王[2008]がある。

国内市場ではトップレベルのブランド力と大きな市場シェアを持ちながら、世界市場ではまったく知られないメーカーが少なくない、という現象がよく見られる。たとえば、飲料メーカーのワハハ（娃哈哈）集団、スポーツ用品メーカーの李寧集団、乳製品メーカーの蒙牛乳業などはこの例である。これらの企業は国内市場を制したが、世界市場への進出を次の課題として考えているか、もしくは現在、進行中の状態にある。1990年代以降、中国の製造業の産業力は飛躍的に向上し、一部の産業——鉄鋼、家電、オートバイなど——の生産量はすでに世界トップレベルに達している。これらの産業には、「産業としては強いが、個別企業としては弱い」という従来の特徴がまだ残っている。しかし、「先進国に比べて中国の企業はまだ弱小の状態であり、研究する価値が小さい」という建前上の認識に基づいて中国の製造業を観察すれば、中国産業の本当の実力を見落とす恐れがある。このため、本稿は中国国内市場における企業のパフォーマンスを重視し、それを測ることによって製造業の競争優位と劣位を分析することを強く薦める。

次に、企業の所有制問題である。中国の産業研究の場合にこの点は非常に重要である。周知のように、かつての計画経済体制下の中国企業は、国家所有の「国営企業」と「集体企業」（集団企業）によって構成されていたが、「改革・開放」期に入ってから、民間・個人企業が登場し、外資企業の設立も推奨された。これによって民営企業、外資系企業などの非公有企業が急速に台頭し経済規模の拡大と工業成長の加速化をもたらした。現時点における中国の企業は、「公有企業」と「非公有企業」に大別される。公有企業には国家所有の「国有企業」と特定の集団が所有する「集団企業」がある。これに対して非公有企業には、国内民間資本による「民営企業」、香港・マカオ・台湾資本による「香港・マカオ・台湾企業」および日本など外国資本が所有する「外資企業」がある。さらに、かつて存在しなかった有限公司、株式会社、聯営企業などの形態の企業が多く登場した。実際、現在中国経済の主役は非公有企業が演じている。この経緯を考えると、企業の所有制問題を見落として中国の産業を分析すれば、不完全な結論に至る可能性がある。このため、中国の製造業を分析する際には、公式統計上の「公有企業」と「非公有企業」に所属する企業をともに分析対象とすることを薦める。

第3に、企業の所在地にも注意する必要がある。「国内の競争力のある産業が国の経済に均等に分布するのではない」（M・ポーター「1992」、217頁）といわれるように、一国の産業は強い属地性がある。中国も決して例外ではない。歴史的な経緯によって中国の沿海地域における製造業はより発達している。このため、産業分析の時に地域上の選別は大きなポイントの1つとなる。何故なら、製造業があまり発達していない内陸部の企業を取り上げて分析すれば、当然ながら、「中国の製造業は弱い競争力を持つ」という短絡的な結論が導き出されるからである。逆に、東部沿海地域だけに着目して分析すれば、「中国の製造業は先進国に負けないほどの力を持つ」という誤った結論にも達してしまう。このように、筆者は、なるべく企業の所在地を配慮して全地域における企業を取り上げて分析するよう提唱する。したがって、中国製造業の競争優位と競争劣位を浮き彫りにするためには、地

域間の比較分析も必要であると考える。

## Ⅱ 本研究の分析フレームワーク

本稿が提唱する中国産業の競争力分析フレームワークは「3つの要素群・15項目」と「5段階評価」によって構成されるものである。この分析フレームワークは2つの先行研究から触発され、そのアイデアを借用している。1つ目は理念的ツールにあたる「能力構築競争論」(藤本[2003])である。同研究は、製造業の分析視点と観察のターゲットについて重要なインプリケーションを示唆している。2つ目は機能的ツールにあたる「ハイブリッド」モデル(安保他[1991])である。このモデルは、国際間技術移転および産業研究のベーシックな分析道具を提供している。以下ではこの2つの先行研究について簡潔に説明する。

### 2-1 理念的ツール＝「能力構築競争論」

本稿の重要なキーワードである「競争力」と「競争優位」について、筆者は下記の先行研究のアイデアを理念的ツールとして本稿に取り入れる。

20世紀後半の日本における製造業の発展、とりわけ自動車産業を中心とする「モノづくり」分野における競争優位確立のプロセスを詳細に研究した藤本隆宏は、「能力構築競争」という概念を提起した。藤本によれば、「能力構築競争」とは、企業の開発・生産現場の組織能力を切磋琢磨し、工場の生産性や工程内不良率や開発リードタイム(開発期間)など、顧客が直接評価しない「裏方」的な競争力指標における優劣を、まじめに、かつ粘り強く競い合うことである。それは、価格競争のように、顧客が購買の際に評価する指標を直接的に競う競争とは趣を異にする、長期的かつ動態的な企業間競争である。要するに、企業は、技術開発、デザイン、生産、調達、販売・マーケティング、物流、財務、法務、戦略構想など、様々な面で組織能力を蓄え、他の企業に差をつけることができる(藤本[2003])。したがって、日本の競争優位産業の自動車分野を徹底研究した藤本は、産業競争力の分析視点を下記のように提案した。「そもそも競争力は多面的かつ多層的な概念であり、その全体像を把握するためには、複数の指標を総合評価するしかない。(中略)もの造りに起因する競争力を四つの層に分けて分析する。すなわち、「ものづくりの組織能力」「深層(裏)の競争力」「表層(表)の競争力」「収益性」である。競争力はこの順に顕在化する。事業を長期安定的に発展させるためには、企業はこれら四つの能力・競争力をバランスよく持つ必要がある」<sup>5</sup>。

本稿は「能力構築競争論」に大いに賛成するが、周知のように、「能力構築競争論」は「組織能力」いわば「ものづくりの現場」に焦点を合わせて分析を行うフレームワークである<sup>6</sup>。

<sup>5</sup> 藤本[2003]、376～377頁を参照。

<sup>6</sup> 藤本[2003]によると、「組織能力」とは、「①ある経済主体が持つ経営資源・知識・組織ルーチンなどの体系であり、②その企業独特のものであり、③他者がそう簡単には真似できない(優位性が長持ちする)ものであり、④結果としてその組織の競争力・生存能力を高めるもの」、であるという(同書、28頁)。



本稿の問題関心は、より広いカバーレッジで「産業」を分析することである。このため、本稿では「能力構築競争論」に視野を広げて借用する。具体的に本稿は「能力構築競争論」が提示した産業分析の4つの「能力」のうち、3つ——コア能力、表の能力、裏の能力——に絞る（〔表3〕を参照）。

表3 中国産業の競争力評価の内容構成	
パフォーマンス要素群	諸要素
コア要素群	1. 技術
	2. 製品
	3. 組織
	4. コスト
	5. 経営資源動員
表の要素群	6. 市場
	7. 成長性・業績
	8. 資金調達
	9. ブランド
	10. 国際化
裏の要素群	11. 企業統治
	12. 意志決定
	13. 経営者
	14. 人的資源
	15. 労働関係
出所:筆者作成。	

まず、「コア能力」とは言うまでもなく、企業がこれを持たなければ他企業と競争できないだけでなく、企業の生存そのものにも問題が生じるほどの企業「能力」を指す。そもそも企業は、ヒト、モノ、カネなど多様な資源を組織化することによって事業活動を行う経済主体である。そこで、ある製品、サービスを開発、生産するためには、特定の機械設備、原材料、労働力などの投入要素を調達し、それらを組み合わせ、なおかつこれらが合理的に利用されるよう管理することが必要である<sup>7</sup>。言うまでもなく、同業ライバルに勝ち抜けるために企業は、上記の過程において相手企業より優れた能力を持つ必要がある。途上国中国の産業分析にあたってこれらの能力は、モノづくりと関わる技術、製品、組織、コストおよび経営資源動員など諸側面に現れる。これらは、企業の生死を決める核心的な能力である。

第2に、「表の能力」は、企業組織の外から見られた企業の能力を指す。言い換えれば、表の能力は、企業のコア能力がもたらした結果である。企業の部外者はこれらを根拠にして企業の能力を評価することができる。これらの能力には、市場（シェア）、成長性・業績、資金調達能力、ブランド力、国際化レベルがある。いうまでもなくこれらの能力は、上記の能力構築競争論における「表層の競争力」に似ている。

第3に、「裏の能力」は、企業のコア能力の基盤をなす、企業の部外者（たとえば、消費者）が直接に関心を持たない能力を指す。これらの能力は普段、表面上に現れないが、そ

<sup>7</sup> 中村[1998]、p.1。

の力の強弱は、コア能力の発揮および消費者から見た企業のパフォーマンスを決める力である。その典型的な要素には、企業統治、意思決定（能力）、経営者、人的資源、労働（労使）関係がある。これらの能力は、企業内の深層に存在している。その強弱は、企業のコア能力をどれだけ発揮できるかを定める。

基本的に筆者は上記の3つの能力を中国の製造業企業の観察ターゲットにする。

## 2-2 機能的ツール＝「ハイブリッド」モデル

本稿が使用する「機能的ツール」は、「ハイブリッド・モデル」およびこれとセットになる「適用・適応」評価方法を借用する（安保他[1991]、安保[2004]、板垣[1997]、上山[2005]、河村[2005]、苑[2006]などをみよ）。

「ハイブリッド」モデルは、競争優位の高い日本製造業企業の海外進出の際にその競争優位の諸要素（日本的生産システム要素）をどれほど海外現地に持ち込めるかを測るために開発されたモデルであり、工場経営・生産現場における代表的な要素を23項目に絞り、さらにそれらを6グループに分類したフレームワークである。この6グループ・23項目は、海外に進出した日系工場を観察・分析するターゲットになる。海外に進出する日本企業が自らの競争優位を維持するための手段として、上記のシステム要素を現地に持ち込むことを、「適用」（application）と呼ぶ。こうした技術移転は、海外進出現地の経営環境や諸条件（制度的、社会的、文化的、政治的なものを含む）によって制約されることもあるため、日本企業は、上記の要素を持ち込めず、代わりに現地側のシステム要素を受け入れざるを得ないこともある。これは「適応」（adaptation）と呼ばれる。むしろ、「適応」は、日本的生産システム要素の修正（場合によって導入を断念することもありうる）を意味する。結局、海外現地に進出した日系工場の生産経営の実態は、日本的要素と現地の要素が混在する状態、つまり、「ハイブリッド」状態になる。

以上は「ハイブリッド」モデルの内容であるが、本稿は中国の製造業企業のパフォーマンスを測り、最終的に「産業」を分析するため、「ハイブリッド」モデルにおける「適用・適応」のアイデアを借り入れる。具体的には本稿は、中国の製造業企業の競争力に関わる15項目——技術、製品、組織、コスト、経営資源動員、市場、成長性、資金調達、ブランド、国際化、企業統治、意思決定、経営者、人的資源、労働関係——に絞り、これらを観察、分析する。

既述したように、本稿は、「企業を通して産業を見る」という基本視点をとるが、「中国産業」を分析するにあたって次の点を改めて強調する。

第1に、先進国企業とりわけ日本企業を見る目で中国企業を観察するという立場は適当ではないと考えられる。たとえば、前述の「能力構築競争」論はいくつかの「問題にならない前提条件」がある。1つ目は先進国間の企業競争を想定している点である。自動車産業の世界競争から生まれた「能力構築競争」論は、日米欧など自動車メジャーの競争パターン・手法の違いによって日本タイプ（トヨタ・タイプと言ってよい）の優位性と米欧タイ

ブの劣位性を見極めたが、途上国があまり強く意識されていないようである。2つ目は先進国の企業間におけるほぼ同レベルのハード技術に基づいて競争する、という想定である。つまり、先進国の企業間・産業間競争は、大差のないハードな産業技術（製品・製造技術、生産管理技術など）に基づいて展開することに加え、企業間の「モノづくりの組織能力」の格差や消費者の目から見えない「深層（裏）の競争力」の強弱などによって市場での勝負が決まる。ところが、途上国の場合、企業が所有するハード技術こそ国内市場における競争を大きく決める。途上国産業の分析の場合、この点はきわめて重要である。柔道を例えば、軽量級と重量級の選手が対戦する場合、たとえ軽量級選手がいくら上手い技を持っていたとしても、対戦前に勝負はすでに決まっている。

第2に、上記の点とは類似するが、途上国企業の競争力は独特なものがあり、先進国企業のそれとは違う。この点については多くの先行研究によって指摘されている（末廣[2000]、大橋[2003]）。このように途上国企業の競争力を先進国企業の観察ターゲットと同じもので測ると、途上国企業の独特な競争優位が見落とされる可能性がある。その場合、途上国市場で急成長し市場シェアを迅速に、短期間に増やした企業のことは説明しきれない。上記の途上国企業の独特な競争優位はたくさんあるが、「経営諸資源の動員」はその典型的なものである。前出の藤本は、生産技術や生産システムなどの視点から世界各国の自動車産業の特徴を次のように指摘している。日本の場合、その強い集団意識の下で、企業の生産システムや生産管理といった「裏の競争力」（消費者の目から見えない競争力）を象徴とする「統合力」が、競争力の源泉である。アメリカ企業は、強い「構想力」の持ち主である。また、欧州企業は、豊富な「表現力」を持っている。これに対して中国の場合、欧米の構想力や表現力を持たなければ、日本のような統合力も持っておらず、その代わりに「諸資源の動員力」は最大の競争力となっている、という<sup>8</sup>。この経営資源の動員力は、中国の個別産業から容易に見出されることができる。その典型的な分野は自動車と家電である。現段階でも、この分野における中国の力——技術、資金、人的資源など——は必ずしも先進国のそれを超えているとは考えられないが、市場規模、生産能力、成長率などはかなり好調で目立つ。したがって、同じ問題意識を有する別の研究は途上国企業の競争力について「諸資源の革新的結合」の概念で説明している（末廣[2000]）。つまり、後発国に存在した様々な「後進性」——技術開発力の弱さ、技術開発資金の欠如、市場メカニズムの未発達、人的資本の蓄積不足など——は、後発国の企業家精神の発揮にマイナスな影響を与える。そこで、後発国に普遍的に存在する「革新的結合」<sup>9</sup>——つまり、企業家は、既存の経営諸資源を後発国に既存の諸経営環境と創造的に組み合わせることによって新たな競争力を獲得する——は、より重要である。

第3に、競争の場——市場は違う。経済発展と資本蓄積の段階にも関連しているが、先進国の企業は国内市場よりもむしろ世界市場を常に意識して、企業の各種戦略を立てて経

<sup>8</sup> 2004年11月に帝京大学で開催された国際シンポジウムの時に藤本教授は上記の見解を説明した。

<sup>9</sup> 「革新的結合」について、末廣[2000]第3章には詳しい説明がある。

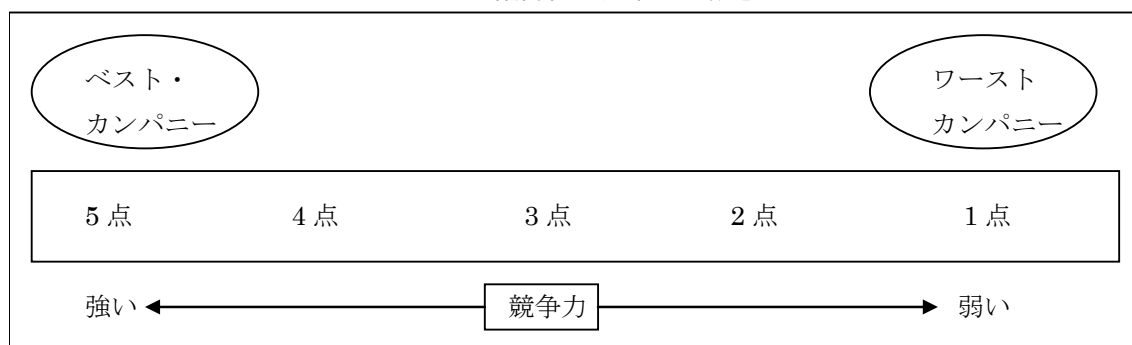
営資源をグローバルに配置する。これに対して途上国の企業は、国内市場もしくは企業所在地のローカル市場をもっとも重視する傾向がある。このため、企業を評価するときに、世界市場という単線的な視点と尺度だけで途上国企業を測ると、途上国企業の本当の市場競争力と将来性を見落とす可能性がある。

第 4 に、経営環境は違う。よく知られるように途上国市場には「不完全競争」の状況が常に存在する。これらの状況は、政府絡みのもの（産業育成のための特定産業の参入制限、民族資本の育成のための各種優遇など）もあれば、途上国の後進性絡みのもの（市場競争ルールの不備と不遵守など）もある。このような経営環境の中で競争する先進国企業と途上国企業を分析するときに、特別な注意を払う必要がある。

第 5 に、経営者の役割にも注意する必要がある。先進国の大企業のほとんどは、創業段階を通過して企業成長の成熟段階にあるため、創業者型企業家の役割は大きく低下している。市場経営戦略の判断や意思決定は、より明確な方法とパターンに従って行われることが多いが、中国のような途上国の企業とりわけ民間企業の場合、創業者型の企業家は依然として、意思決定の際に絶大な影響力とパワーを持っている。彼らの行動様式と存在感は企業競争力を大きく左右する。

そして、本稿は上記の「ハイブリッド・モデル」のもう 1 つ分析手法の「5 段階評価」も借用する。そもそも「5 段階評価」は、多国籍的に展開する日本企業の海外現地工場の経営・操業実態を客観的に評価するために、開発された定量的な分析手法である。「5 段階評価」法は、日本国内の親工場と 100% 同じ移転度合いの適用度を「5」（つまり、理論的に日本的要素が無修正のまま現地に移転される状態）、日本からの移転なしの適用度を「1」（つまり、現地側の要素を無修正のまま受け入れる状態）、と評点を与える。ところが、本稿の分析は上記の問題関心と大いに異なる。このため、本稿は「5 段階評価」の基準を再構築して利用する。

図 2 5 段階評価の点数付け概念



出所) 筆者作成。

本稿が考案した「5 段階評価」は、「ベストカンパニー」と「ワーストカンパニー」という

二分法的な考え方である。具体的にいえば、上記の 15 項目について、それぞれの項目が「ベストカンパニー」レベルに達した場合、「5」と評価される。これに対して関連項目は「ワーストカンパニー」レベルになると、「1」と評価される（[\[図 2\]](#) を参照）。言い換えれば、企業のパフォーマンスは良ければ良いほど、点数が 5 に近づき、逆の場合、1 に接近する。具体的な評価基準と説明は次の節で述べる。

表4【中国企業の競争力に関する点数評価基準】									
<b>I コア能力要素群</b>									
<b>1. 技術</b>									
⑤: 独自でレベルが高い製品・製造技術を保有。健全なR&D体制(高い投資率と技術者比率)を有する。 先見性のある技術・R&D戦略を構築している。									
④: 5のレベルに及ばないが、自らの製品・製造技術を保有している。 一定のR&D活動を行う。									
③: 独自の製品・製造技術を持たず、海外先進国もしくは国内の先発企業から技術を導入している。 一定の技術吸収能力がある。									
②: 自前の技術を持たず、もっぱら外部の製品・製造技術に依存する。 外部技術を吸収する能力は相当弱い。									
①: 自前の技術を持たず、外部技術を吸収する能力もない。R&D活動の痕跡もない。 模倣技術に関するトラブルに遭ったこともある。									
<b>2. 製品</b>									
⑤: 幅広い製品群と高い製品差別化の能力を持つ。 国内外の同業メーカーに負けない製品の競争力を持つ。									
④: 製品群の幅が狭く、製品差別化の能力も5レベルに及ばないが、 同業他社と一定の対抗能力を有する。									
③: 限られた製品しかなく、製品差別化の能力も相当弱い。 同業他社と製品によって対抗する能力がきわめて弱い。									
②: 体系的な製品群を持たず、製品差別化の能力がない。									
①: 単一製品しかない、同業市場における存在感がない。									
<b>3. 組織</b>									
⑤: 水平的・垂直的もしくは集権的・分権的な特徴を問わず、明晰で特色のある組織構造が構築されている。 組織内の経営情報に関する伝達・処理は迅速で効率的。合理的な組織改革も常に行われる。									
④: 上記⑤の内容になっているが、⑤に比べてレベルが低い。									
③: 組織上の明晰さは欠く。組織間に官僚的で非効率的な部分がある。組織的改革は横並びの傾向が見られる。									
②: 組織上の特色が見られず、組織間には硬直的で連携性もきわめて弱い。 経営や意思決定に関する情報の流れが悪い。									
①: 企業組織はうまく機能しない。内部組織間は閉塞的で官僚的になっている。組織改革がめったに行われない。									
<b>4. コスト</b>									
⑤: 経営コスト削減に関する明確で一貫性のある方針の下で、コスト削減のための優れた方策が構築されている。 同業他社が簡単に模倣できないコスト削減ノウハウを保有し、独自の技法も持っている。									
④: 一貫性と方策が構築されているが、上記の⑤に及ばず、一段下がるレベル。									
③: コスト削減に工夫するが、独自の方策やノウハウは欠く。									
②: コスト削減の方法は、同業他社を模倣するに過ぎず、独自の方策やノウハウが見られない。									
①: コスト削減の方策がなく、高コスト体質のまま。 場合によって異常手段(コピー製品、労働者搾取など)でコスト削減を追求する。									
<b>5. 経営資源動員</b>									
⑤: 既存の経営諸資源を革新的に結合し動員する方策が構築されている。斬新でユニークな資源動員アイデアが 常に生まれ、そのチャンスをうまく掴める。資源動員の手法も優れている。									
④: 上記⑤の内容になっているが、⑤に比べて結果の差がある。									
③: 資源動員の意識があるが、実績に限られている。									
②: 資源動員の意欲がきわめて弱い。資源を革新的に結合する能力も欠如する。									
①: 資源動員の意識と方策が見られず、これまで実績もない。チャンスを掴め能力も持っていない。									

<b>Ⅱ 表の能力要素群</b>									
<b>6. 市場</b>									
⑤: 国内市場は勿論、世界市場にも高いシェアを占めている。 しかも両方の市場シェアは拡大する傾向が示される。									
④: 国内・外市場におけるシェアは、5のレベルではないが、 一定期間内に一定のシェアを維持している。									
③: 海外市場におけるシェアが低く、国内市場シェアも高くない。市場シェアの安定性は欠く。									
②: 海外市場シェアは皆無。国内市場にも低いシェア。シェアの安定性が見られない。									
①: 国内市場では無視できるほど、わずかのシェアしかない。									
<b>7. 成長性・業績</b>									
⑤: 売上高や純利益や市場シェアなどは、持続的に伸びる。上場企業の場合、 資本市場における投資者評価も常に高い。新しい製品を絶えずに市場に送り出す。									
④: 上記⑤の内容になっているが、⑤に比べてレベルが低い。									
③: 経営諸指標は不安定の部分がある。市場などの外部環境変化に弱い。									
②: 経営諸指標は山と谷を繰り返す。									
①: 売上高・利益率・市場シェアはともに伸びず、創業時の製品をそのまま販売することにとどまる。									
<b>8. 資金調達</b>									
⑤: 内部資金もしくは資本市場、金融市場から問題なく投資に必要な資金を調達することができる。 とりわけ金融機関から積極的な資金供給が保障される。									
④: 全体的には5レベルに及ばない。大きな金額の外部資金調達は時々制約を受ける。									
③: 資金調達のルートは内部資金と間接金融に限られる。 そのため、企業の戦略的な投資は資金的な制約を強く受ける。									
②: 間接金融の調達も困難。企業成長が資金調達の成敗に大きく左右される。									
①: 資金調達の手段は内部資金しかない。									
<b>9. ブランド</b>									
⑤: 国内・外市場における(企業・製品・品質に関する)ブランドの知名度と信頼度がきわめて高い。 消費者から高い評価を受ける。ブランドの歴史も古い。									
④: 知名度はあるが、信頼面や歴史の古さなどは若干落ちる。									
③: 一定の知名度があるが、同業ブランドの中では目立たない存在。									
②: 一部の隙間市場に依存する存在。国内メーカーとの距離がきわめて大きい。									
①: 海外市場だけでなく、国内市場でも知られない無名な存在。消費者からも不評。									
<b>10. 国際化</b>									
⑤: すでに企業の生産・経営活動は多国籍的に展開している。多国籍化経営に対応できる資源 (人材、技術、製品など)は揃う。経営陣だけでなく、所有面でもグローバルになっている。									
④: 国際的な生産・経営活動は始まったばかりで、まだ実験的に行って規模も小さい。経験を積む段階だが、 その他の国際化(輸出、中外合併、中外技術・経営提携、OEMなど)は順調に行われる。									
③: 国際化は「国内」レベル(合併、技術・経営提携、OEMなど)にとどまっている段階。									
②: 国際化の最初段階(完成品の輸出や海外からの技術移転など)にとどまるに過ぎない。									
①: 海外とはまったくつながらない。国内市場向けの経営のみ。									

<b>Ⅲ 裏の能力要素群</b>									
<b>11. 企業統治</b>									
⑤: 先進国企業並みの企業統治を実現している。国内・外の資本市場に上場している。所有権と経営権は完全に分離。 企業の社会化と経営情報の透明度がきわめて高い。企業コンプライアンスをきちんと遵守する。									
④: 国内資本市場に上場している。所有と経営の分離や企業の社会化や経営の透明度などは5レベルに及ばない。									
③: 国内資本市場に上場しているが、少数所有者の持株比率が高く、 社会的なチェック機能が果たせない状態。経営情報の透明度も欠く。									
②: 資本市場に上場していないが、そのために企業改革を行っているし、 上場の計画と見通しもある。所有・経営の分離は徹底していない。									
①: 所有・経営は分離せず、不透明な経営を行っている。 社会による監視機能はまったく果たさない。経営不祥事も時々ある。									
<b>12. 意思決定</b>									
⑤: 政府行政機関のような企業の経営執行部以外の影響を受けずに、 企業経営陣は先見性のある意思決定を独自で行う。意思決定のスピードがきわめて迅速。									
④: 企業執行部による意思決定の独自性は、5レベルに及ばない。迅速さも欠く。									
③: 意思決定を行う場合に、企業執行部以外の組織や個人から何らかの影響を受けるため、 意思決定の独自性は弱い。スピードも相当遅い。									
②: 企業経営陣による意思決定権はきわめて弱い。執行部以外から様々な影響を受けるだけでなく、 それらの意志も従わなければならない。									
①: 経営陣は形式的な存在に過ぎない。意思決定権は所有者側もしくは行政機関にある。									
<b>13. 経営者</b>									
⑤: 透明度高い任命方式によって経営者が決定される。経営者は完全な経営意思決定権を持つ。 強いカリスマ性と指導力・洞察力を持つ。経営困難に陥った時に企業経営を立て直す手腕と知恵を持つ。									
④: 上記の⑤に近いが、カリスマ性は欠く。									
③: 経営者任命の方式には不明瞭部分がある。必ずしも完全な意思決定権を持っていない。 指導力と経営手腕には疑問される。									
②: 重要な意思決定権を持たないため、経営の指導力はきわめて弱い。									
①: 不透明な方法によって経営者が指名される。企業所有者の命令に従うイエスマン的な存在。 企業経営を指導する力が見られない。									
<b>14. 人的資源</b>									
⑤: 従業員全体に占める高学歴社員数の比率が高い。企業成長に相応しい様々な人材は充実。 従業員の教育訓練体系を持つ。合理的で競争的な昇進・昇給制度は完備。									
④: 高学歴の人的資源の確保を追求するが、企業内の人的資源に関するシステムや制度の整備面は若干落ちる。									
③: 人的資源の重要性は認識されているが、人材形成に関する工夫や制度などは形式にとどまる。									
②: 人的資源の重要性は認識されているが、人的資源や人材形成に関する制度がまだ整備されていない。									
①: 単純な肉体労働者のみ。企業都合によって人員増減を行う。従業員の教育訓練に全く力を入れない。									
<b>15. 労働関係</b>									
⑤: 労使関係はきわめて安定し、経営側と労働側の間には経営参加的な協力関係が構築されている。 労働者側の基本権利・利益・意思が十分に保障・尊重される。									
④: 労使関係は安定しているが、様々な創意・工夫は⑤より落ちる。									
③: 経営側主導の労働関係(労働時間、労働条件、待遇など)は基本。 労働者の権限が最低限で保障されているのみ。労使間の意思疎通は不十分。									
②: 労働者の経営参加が完全に排除される。労働問題は時々発生する。 労働者の基本権利が必ずしも十分に保障されていないため、職場の効率には問題がある。									
①: 経営側と労働側には常に緊張関係が存在している。労働者の基本権利も保障されない。 労働に関するトラブルや労働者解雇は頻繁に行われる。									

## 2-3 分析フレームワーク——「三つの要素群・15項目」と「5段階評価」

上記の説明を踏まえて本節では、中国の製造業企業の競争優位と競争劣位を観測するカテゴリーを3つの要素群——「コア要素群」、「表の要素群」「裏の要素群」——に分けてそれぞれの要素の評価点数について詳しく説明する（〔表4〕を参照）。紙幅を節約するために点数評価の説明は、ベスト状態の5点とワーストレベルの1点のみにする。



### (1) 要素群Ⅰ——「コア能力」について

前述したように、「コア能力」とは、企業がこれを持たなければ他企業と競争できないだけでなく、企業の生存そのものにも問題が生じるほどの企業能力を指すが、注意点が1つある。つまり、先進国企業と途上国企業の「コア能力」は必ずしも同様ではない。なぜなら、これらの企業がおかれた環境——市場、消費者、競争手段、政府、企業組織など——は異なるためである。この点を強く意識する本稿では、中国企業の「コア能力群」の5つの要素に注目する。この5つの要素の内容と評価基準・ポイントは次のとおりである。

- ① **技術** 5点レベルに到達する技術要素は、独自でレベルが高い製品・製造技術を保有し、健全なR&D体制（高い投資率と技術者比率）を有する。同時に、先見性のある技術・R&D戦略も構築している。明らかにこのレベルに達した技術を持つ中国企業は現在、まだ多くない。とりわけ、自動車と電子・電機のような基盤産業分野において中国企業は依然として世界最優秀企業とのギャップが大きい。これに対して1点と評価される技術要素は、下記の状態を指す。つまり、自前の技術を待たず、外部技術を吸収する能力もない。研究開発（R&D）活動の痕跡もない。模倣技術に関するトラブルに遭ったこともある。無論、技術要素はこのような状態であれば、企業の競争力は最低のレベルに陥る。大雑把に言えば、現時点における中国の大型企業はこの状態からほぼ決別し、より上のレベルまで進歩したものがほとんどであると考えられる。
- ② **製品** ここでの企業の「製品」能力については、上記の技術開発能力以外の製品差別化、品質も企業の競争力に影響する。5点の製品とは、幅広い製品群と高い製品差別化の能力を持つと同時に、市場における内外同業メーカーに負けない製品の競争力を持つ状態を指す。これに対して1点の場合、単一製品しか生産できず、同業市場における製品の存在感もない、という最悪な状態である。現在、多くの中国企業は上記の5点レベルにはまだ達しておらず、世界市場に通じる「製品」に関わる能力はまだ身に付いていないといってよいが、ごく一部の企業はこのようなレベルに近づいてきたと考えられる。
- ③ **組織** 企業のコア能力を示す要素「組織」は企業の競争力だけでなく企業の長期的発展や日常経営の効率をも決めるもっとも重要なものである。5点と評価される企業組織は、水平的・垂直的もしくは集権的・分権的な特徴を問わず、明晰で特色のある組織構造が構築されており、組織内の経営情報に関する伝達・処理は迅速で効率的で合理的な組織改革も常に行われる状態を指す。無論、この状態に到達することは先進国の企業にとっても決して簡単ではない。企業が常に改革を試みる理由はこれしかないといってよい。そして、1点と評価される企業の場合、その企業の組織はうまく機能せず、内部組織間は閉塞的で官僚的になっている状態である。したがって、企業内における組織改革がめったに行われない。



- ④ **コスト** コストという要素は途上国企業にとって特別な意味がある。なぜなら、建前上、途上国企業は技術力や組織力などの核心要素について先進国企業に遅れているため、途上国企業は、コストの削減を先進国企業以上に追求することによって自らのハンディキャップを補おうとする傾向が強い。現時点における中国企業は特にそうである。ここでは「コスト」に関わる最高レベルの能力とは、経営コスト削減に関する明確で一貫性のある方針の下で、コスト削減のための優れた方策が構築されており、同業他社が簡単に模倣できないコスト削減ノウハウを保有し、独自の技法も持っている企業を指す。逆の場合、コスト削減の方策がなく、高コスト体質のままにある企業や、場合によっては異常な手段（コピー製品、労働者搾取など）を通してコスト削減を追求する企業も、1点と付けられる。広く知られる改革・開放初期の一部の中小企業は、このような状態であった。ところが、WTO に加盟した後、法的整備が徐々に進んできた今日では、このように遅れた手段によってコスト削減を迫及する企業が徐々に減少している（決して存在していないという意味ではない）。
- ⑤ **経営資源動員** 前述したように、途上国における企業家は既存の経営諸資源を後発国の既存の諸経営環境と創造的に組み合わせることによって新たな競争力を獲得する、という行動がきわめて重要である。たとえ標準的な競争力（技術、製品など）を持たなくても、有能な企業家の指導の下で経営資源をうまく動員すれば、急速に成長することが十分に可能であり、企業競争力も飛躍的に強まる。ここで5点と評価される企業の場合、既存の経営諸資源を革新的に結合し動員する方策が構築されている。斬新でユニークな資源動員アイデアが常に生まれ、そのチャンスをうまく掴める。資源動員の手法も優れている。反対に、1点とされる企業では、資源動員の意識と方策が見られず、これまで実績もない。チャンスを掴める能力も持っていない。

## （２） 要素群Ⅱ——「表の能力」について

既述したように、「表の能力」は、上記の企業のコア能力がもたらした結果である。企業の部外者（消費者など）はこれらを根拠にして企業の能力を評価することができる。「表の能力」には、市場（シェア）、成長性・業績、資金調達能力、ブランド力、国際化の5要素がある。

- ⑥ **市場** 5点と評価される企業の場合、国内市場は勿論、世界市場でも高いシェアを占めている。しかも国内外の市場シェアは拡大する傾向が示される。これに対して1点の企業の場合、国内市場でも無視できるほどのわずかのシェアしかない状態である。無論、国内外市場における大きな存在感がある中国企業は現在まだ少ないが、中国企業を評価するときには、世界市場という単線的な視点と尺度でなく、企業の本当の市場競争力と

将来性を重視する視点をとる。

- ⑦ **成長・業績** 企業の業績は、企業能力が開花した結果であり、その能力が目に見える形でもある。5点と評価される企業の場合、売上高や純利益や市場シェアなどは、持続的に伸びる。したがって、上場企業の場合、資本市場における投資者評価も常に高い。新しい製品を絶えず市場に送り出す。これに対して売上高・利益率・市場シェアがともに伸びず、創業時の製品をそのまま販売することにとどまる企業が1点と評価される。
- ⑧ **資金調達** おそらく先進国の企業競争力を分析する場合、資金調達は企業能力としての問題にはならないかもしれない。なぜなら、健全な資本市場と金融市場に支えられた先進国企業は資金調達に困ることが少くないからである。しかも潤沢な内部資金も企業経営を常に支える。ところが、常時存在する資金不足問題を抱える途上国の企業は、如何に資金調達を確保することができるか、という経営上の課題は度々直面する。中国の民間企業の場合、この問題は一層突出する。このため、成長のために資金をうまく調達することができるのは、企業の「表の能力」の一種である。言い換えれば、企業のパフォーマンスが高ければ高いほど、その資金調達の能力が高いといってよい。5点と評価される企業の場合、内部資金もしくは資本市場、金融市場から問題なく投資に必要な資金を調達することができる。とりわけ金融機関からは積極的な資金供給が保障される。これに対して1点の企業は、資金調達の手段は内部資金しかなく、直接金融と間接金融を活用する力もない。
- ⑨ **ブランド** 上記の「製品」に比べて、「ブランド」は、企業の外（とりわけ、市場関係者や消費者）から見た企業の能力である。これは企業の成功を示すもっとも客観的な指標の1つである。なぜなら、技術開発や製品差別化などは企業自身がコントロールすることができるが、ブランドは、企業の努力と能力の結果である。したがって、これは企業自身でなく消費者など企業の外部者が決めるため、短期間ではこの能力形成が不可能であるからである。5点の企業の場合、国内・外市場における（企業・製品・品質に関する）ブランドの知名度と信頼度がきわめて高く、消費者から高い評価を受ける。ブランドの歴史も古い。逆に、1点と評価される企業は、海外市場だけでなく、国内市場でも知られない無名な存在であり、消費者からも不評される。
- ⑩ **国際化** 言うまでもなく企業の国際化は、その企業の規模・戦略などに関わるものであると同時に、これができるかどうかは、企業の表の能力を測る重要な指標でもある。5点と評価される企業の場合、すでにその生産・経営活動は多国籍的に展開している。同時に多国籍化経営に対応できる資源（人材、技術、製品など）が揃っている。したがって、企業の経営陣だけでなく、所有面でもグローバルになっている。これに対して1点と評

価される企業の経営・生産活動は、海外市場とまったくつながらず、国内市場向けの経営のみにとどまっている。

### (3) 要素群Ⅲ——「裏の能力」要素群

前節で述べたように、「裏の能力」は、企業のコア能力の基盤をなす、部外者（たとえば、消費者）が直接に関心を持たない企業能力を指す。これらの能力は普段、表面上に現れないが、その力の強弱は、コア能力の発揮および消費者から見た企業のパフォーマンスを決める力である。企業がどれほどこの能力を構築できるかは、企業の成長と将来を左右する。これらの要素とその評価基準は次の通りである。

⑪ **企業統治** 先進国企業の場合、この項目は、さほど問題にはならないが、中国のような途上国の企業を評価するときには重要な要素である。そこで、5点となる企業は、先進国企業並みの企業統治システムを実現しており、国内・外の資本市場にも上場している。したがって、企業の所有権と経営権は完全に分離しているし、企業の社会化レベルと経営情報の透明度がきわめて高い。企業自身は企業コンプライアンス（法令順守）をきちんと遵守する。明らかに途上国企業にとってこれは簡単に到達できるレベルではない。そして、1点と評価される企業の場合、所有と経営は分離せず、不透明な経営を行っている。このため、社会による監視機能はまったく果たせない。また、企業の経営不祥事も時々ある。広く知られるように、中国では規模が大きくなった企業には未上場のケースが少なくない。とりわけ民間企業の場合、企業内部の統治システムが曖昧のままに経営業績は急成長するものが実に多く、所有と経営の「両権」は、前近代の状態にある。

⑫ **意思決定** 先進国企業の場合、問題にはなるはずもない意思決定という要素は、中国では大きなポイントの1つである。周知のように中国の大型企業には、公有（国有・集団）企業が圧倒的に多い。改革・開放前の時期に比べて、これらの企業における意思決定は自主的に行われるケースが飛躍的に増大したが、この「自主的な」意思決定は必ずしも100%のレベルに達していない。とりわけ公有企業の重大な意思決定を行う時には政府から何らかの影響を受けており、経営陣は独自の意思決定を行えないケースが依然として存在している。本稿で5点と評価される企業は、政府行政機関のような企業経営執行部以外の影響を受けずに企業経営陣は先見性のある意志決定を独自に行うことができ、意志決定のスピードもきわめて迅速である。反対に1点となる企業の場合、経営陣は形式的な存在に過ぎない。意志決定権は所有者側もしくは行政機関にある。

⑬ **経営者** 途上国企業の成長とパフォーマンスは経営者そのものによって決められるところが多い。市場経済国の企業の場合、カリスマ性のある経営者は通常最初から市場競争の洗礼を浴び、企業内部の激しい競争から生まれたケースが多い。しかし、移行経済

の中国の場合、企業経営者の選任そのものはかなり複雑である。とりわけ、大型国有企業の経営者は、明確なルールと競争手段によって選ばれるわけではなく、不透明な方法で（たとえば、行政命令）指名されることもある。無論、行政命令によって指名された経営者は皆、無能ではないが、やはり透明度の高いルールが確立されているかどうかは、企業の裏能力をチェックする重要なポイントである。そこで、5点となる企業は、下記の特徴がある。つまり、透明度が高い選任方式によって経営者が選出され、その経営者は完全な経営意思決定権や強いカリスマ性と指導力・洞察力を持つ。そして、経営困難に陥った時に企業経営を立て直す手腕と知恵を持つ。逆の場合、1点と評価される企業では、不透明な方法によって経営者が指名される。企業所有者の命令に従うイエスマンの存在。企業経営を指導する力が見られない。

- ⑭ **人的資源** 人的資源は企業の経営諸資源のうち、もっとも重要なものであるに違いない。これに影響する指標には、従業員の学歴と企業内の教育訓練体制およびこれに関連する評価（昇進・昇給制度）システムの健全さがある。5点と評価される企業は従業員総数に占める高学歴社員数の比率が高い。そして、企業成長に相応しい様々な人材が充実している。したがって、企業内では従業員の体系的な教育訓練に関わる体系が確立されている。さらに、合理的で競争的な昇進・昇給制度も完備される。逆の場合、1点の企業の従業員には単純な肉体労働者が圧倒的に多く、企業の都合によって人員増減が随意的に行われる。企業は従業員の教育訓練に全く力を入れない。
- ⑮ **労使関係** まず、「労使関係」の用語について説明する。中国企業を分析する場合、もっとも分かり難い分野の1つは労使関係である。周知のように長い間中国企業には「労使関係」は存在せず、たとえ改革・開放期に入っても労使関係は「労働関係」と呼ばれた。実は今でも「労働関係」という用語が中国企業でよく使われている（本稿では混乱を避けるために日本語の表現では労使関係と呼ぶ）。企業の裏の能力に当たる労使関係のチェックポイントは次の通りである。つまり、5点と評価される企業における労使関係はきわめて安定し、経営側と労働側の間には経営参加的な協力関係が構築されて、労働者側の基本権利・利益・意思が十分に保障・尊重される。これに対して1点と評価される企業では、経営側と労働側には常に緊張関係が存在している。労働者の基本権利も保障されない。労働に関するトラブルや労働者解雇は頻繁に行われる。周知のように現時点での中国企業は、市場経済国に存在する労使関係に直面するようになったが、労使紛争やトラブルなど、昔では考えられない労働問題が発生している。この問題をうまくコントロールできるかどうかは、企業の業績が影響されるだけでなく、企業の能力にも示される。

#### 2-4 分析ターゲットの選定方法と分析作業の手順

以上、本稿の分析フレームワークと評価基準を説明した。本節では分析ターゲットの選定および分析作業の手順について説明する。

### （１） 分析ターゲットの選定

本稿が考案した分析フレームワークに基づく研究分析の最初の手順は、研究目的に合わせて次の条件に合致する対象ターゲット（＝企業）を選定し、分析の基本データを確保することである。

- 1) 分析予定対象産業（たとえば、自動車、電機・電子産業など）に所属する企業；
- 2) 上記の産業分野における代表的な企業；
- 3) 一定の規模（生産量、資本金、従業員数など）に達すること；
- 4) 立地・資本所有関係が多様化すること；
- 5) 分析評価に必要な情報が確保できること；
- 6) 入手された情報に信頼性があること。

一般的には中国製造業企業に関する情報源は公開されたものもあれば、内部ルート（企業訪問調査、アンケート、関係者証言など）経由の情報もある。筆者はこれまでの研究ターゲットの企業に関する基本資料を下記のルートを通じて確保した。

まず、中国企業を統括する業界団体が運営するホームページもしくは主管政府機関のホームページという情報ルーツが存在している。たとえば、製造業の場合、「中国企業家联合会・中国企業家協会」がある。この業界団体は毎年権威性のある企業統計情報を公表し、公表情報の信頼度も非常に高い。このルートから獲得した資料からは、業界の順位、産業分野、年間売上高などを確保することができる。研究する産業業種によって産業別「協会」はそれぞれホームページを開設しているため、これをフル活用することを薦める。

資料獲得の第 2 のルートは、選定された企業のホームページである。現在、一定規模以上の製造業企業の基本情報——設立、規模、歴史沿革、組織、製品、企業統治、人的資源、海外進出など——は各社のホームページからほぼ問題なく取得することができるようになった。また、一定規模以上の企業は現在、自社のホームページの英文版も完備したケースが多いので、中国語に困る場合は、これを積極的に利用したい。

第 3 の資料獲得ルートは企業訪問調査である。ただし、中国企業への直接訪問調査は様々な困難を伴う。日本企業のように外部者による訪問調査を寛大に受け入れるケースが一般的に少ない。これを補う方法は下記の第 4 ルートである。

第 4 のルートは、中国国内で公刊された企業研究の著書、論文およびインターネットにおける信頼性のある報道・記事である。周知のように今日のインターネット情報には、信頼性の高いものと低いものが混在しているが、筆者は権威性があるサイト——政府系・業

界団体・学術機関などのサイト——をなるべく活用することを強く薦める。

## （２） 分析作業の手順

本稿が提唱する研究フレームワークを利用して研究を行う場合、分析用の基本資料の作成手順は次の通りに進める。

まず、収集した企業情報に基づいて、選定された企業のそれぞれの「企業評価表」を作成する。「企業評価表」の作成方法は、前記の「15 項目」のそれぞれの項目について 1～5 点の範囲で「企業競争力に関する点数評価基準」によって点数を付ける。この「企業評価表」が完成されると、その企業の「競争力総点数」「平均点」および「要素群平均点」が算出される（〔表 5〕を参照）。

表5 企業評価表		
企業名:〇〇社		
評価諸要素	評点	理由
I コア要素		
1. 技術		
2. 製品		
3. 組織		
4. コスト		
5. 経営資源動員		
II 表の要素		
6. 市場		
7. 成長性・業績		
8. 資金調達		
9. ブランド		
10. 国際化		
III 裏の要素群		
11. 企業統治		
12. 意思決定		
13. 経営者		
14. 人的資源		
15. 労使関係		
総得点:		
平均点:		
出所:筆者作成。		

第 2 に、選定されたターゲット企業の点数付け作業を完成すると、「全産業の競争力平均点」、「産業別平均点」、「地域別平均点」、「企業所有制別平均点」などの基礎資料が得られる。これらの資料は、研究分析用の根拠となる。

第 3 に、上記のそれぞれの平均点を利用してベンチマークの図表資料も作成することが可能である。これらの図表資料は、比較分析の重要データとなる。

上記の説明から分かるように、「企業を通して産業をみる」という本稿の基本視点は資料作成の段階からはっきりしている。

## III 中国の自動車と電機・IT 産業の産業競争優位と競争劣位の評価

### 3-1 評価対象の概要

本節では中国の製造業を代表する 2 大産業分野——自動車と電機・IT——の競争力を総合的に分析する。本稿が取り上げた分析対象企業は 20 社であるが、以下ではまず、〔表 6〕に基づいてこの 20 社の対象企業概要について説明する。

表6 対象企業20社の概要										
	華為技術	寧波波導	春蘭集団	美的集団	格蘭仕	TCL集団	聯想集団	中興通訊	海信集団	長虹集団
産業所属	IT	IT	家電	家電	家電	IT	IT	IT	家電	家電
所有関係	民営	郷鎮	郷鎮	郷鎮	郷鎮	国有民営	国有民営	国有	国有	国有
立地	華南	華東	華東	華南	華南	華南	華北	華南	華北	西南
売上高(万元)	6,588,016	673,956	2,174,238	5,174,394	1,466,280	4,859,829	13,894,689	2,303,170	4,353,344	2,151,163
設立	1988年	1995年	1993年	1968年	1978年	1981年	1984年	1985年	1969年	1958年
従業員数(人)	68,000	12,500	21,000	80,000	40,000	50,000	25,000	39,000	45,000	64,000
07年「500強」順位	第17位	第289位	第90位	第27位	第136位	第30位	第5位	第83位	第34位	第91位
	吉利汽車	万向集団	宗申集団	長城汽車	力帆集団	BYD	奇瑞汽車	華晨汽車	北京汽車	東風汽車
産業所属	自動車	自動車	自動車	自動車	自動車	自動車	自動車	自動車	自動車	自動車
所有関係	民営	郷鎮企業	民営	民営	民営	民営	国有	国有	国有	国有
立地	華東	華東	西南	華北	西南	華東	華東	東北	華北	華中
売上高(万元)	908,444	3,051,864	876,820	650,000	1,039,500	1,293,892	1,647,055	3,190,168	6,075,062	14,168,729
設立	1996年	1969年	1992年	1984年	1992年	1995年	1997年	1992年	1966年	1969年
従業員数(人)	8,000	31,000	18,000	15,000	13,700	100,000	21,000	34,000	49,000	106,000
07年「500強」順位	第228位	第58位	第238位	第298位	第201位	第156位	第120位	第52位	第22位	第4位

表7 対象企業の産業別概要

産業	企業数
電機・電子	10
うち、IT	4
家電	6
自動車	10
うち、四輪車	8
二輪車	1
部品	1

#### (1) 産業セグメント

対象企業のうち、自動車産業に所属する企業は 10 社、電機・IT 産業に所属する企業は 10 社と半々である（〔表 7〕）。そして、自動車関係の 10 社の中では、乗用車メーカーが 8 社（吉利汽車、長城汽車、力帆実業、比亞迪汽車、華晨汽車、奇瑞汽車、北京汽車、東風汽車——以下では「汽車」2 文字を省略。ただし、北京汽車は、「北汽」とする）、二輪車メーカー 1 社（宗申集団——以下では、宗申と略称）自動車部品 1 社（万向集団——以下では万向と略称）がある。中では比亞迪の事情は若干特別である。同社は、もともと携帯電話用二次電池を生産したメーカー（今でも生産している）であったが、近年乗用車分野に参入し自動車メーカーにもなった。そして、電機・IT 分野の企業はやや複雑である。そのうち、IT 企業（通信機、携帯電話、パソコンなど）4 社（華為技術、寧波波導、聯想集団、

中興通信)、白物家電メーカー3社(春蘭集団、美的集団、格蘭仕集団)、テレビメーカー3社(TCL集団、海信集団、長虹電子)である(以下では各社名の末尾2文字を省略)。

上記の20社はいずれも製造業分野における大型企業であり、中国の自動車と電機・IT産業を代表するものでもある。

## (2) 企業規模

前節でも説明したように、本稿が分析対象に取り入れた企業は「中国製造業企業500強」リストに載せたものである。政府系業界協会によって公表される「中国製造業企業500強」企業は売上高に基づいて順位が付けられる。言い換えれば、本稿の分析対象企業はすべて大型企業である。だが、対象企業20社の間のばらつきは非常に大きい。一番大きな企業「東風」(第4位、2007年)と一番小さい「長城」(第298位、同)との売上高の差は20倍以上である。そして、日本の基準で見た売上高金額は、必ずしも「大型」に見えないが、途上国としての中国では相当大きな企業であるに違いない。

従業員数から企業規模を見ると、対象企業は先進国企業に負けないほど大きい。1万人規模以下の企業は1社(吉利)だけである。最大の東風は、10万人以上の従業員を抱える巨大企業である。全体的にみれば、20,000~50,000人規模の企業は10社あり、全体の半分である。そして、50,000人規模以上の企業は5社、20,000人以下の企業は5社である。

表8 対象企業の所有制別概要

所有制	企業数
国有企業	7
集団企業	7
民営企業	6

## (3) 所有制

対象企業の所有制をみると、今日の中国企業の全体の姿をほぼ示している(表8)。まず、国有企業は7社ある(中興、海信、長虹、奇瑞、華震、北汽、東風)。周知のように、市場経済化がかなり進んだ中国では、重要な産業分野において国有企業は依然として支配的な地位を示している。このため、産業分析に当たっては国有企業を抜きしては本当の産業分析にならない。そして、公有制企業として統計される集団企業も7社(波導、春蘭、美的、格蘭仕、聯想、TCL、万向)である。このうち、美的、格蘭仕、TCL、万向は「郷鎮企業」から成長してきた、代表的な成功企業である。最後に、改革・開放期に入ってから急速に成長した民営企業は6社(華為、吉利、長城、比亞迪、力帆、宗申)ある。以上の所有制分布を見ると、「公有制企業」(国有+集団)の割合(70%)と「非公有制」(私営、個人など)の割合(30%)は、アンバランス状態に見えるが、産業の特性を考えると、これはやむを得ないことであろう。つまり、自動車のような規制のある産業は、国有企業が依然



として圧倒的な強さとシェアを占めるのに対して民営企業の割合が極めて小さい。たとえ民間企業が活躍している電機・IT 分野としても、公有制企業は依然として支配的な力（生産高、従業員数、納税額、設備投資など）を持っている。この意味では本稿が取り上げた対象企業の割合はこれを適当に反映しているといつてよい。

#### （４）立地

対象企業の立地選択は、なるべく中国の産業分布の地理的特徴を考慮した（〔表 9〕）。つまり、中国の 4 つの工業地域——歴史的な経緯から中国の製造業がもっとも発達する華東地域（上海を中心とする地域）の企業 6 社（波導、春蘭、万向、吉利、比亞迪、奇瑞）、早い時期から重工業が発達した東北・華北地域の企業 5 社（聯想、海信、長城、華震、北汽）、後発工業先進地域の華南地域 5 社（華為、美的、格蘭仕、TCL、中興）、内陸部の西南・華中地域 4 社（宗申、長虹、力帆、東風）——に所在する企業をバランスよく選択した。

表9 対象企業の地域分布

地域	企業数
華南	5
華東	6
西南・華中	4
華北・東北	5

表10 対象企業の設立時期

設立時期	企業数
1950 年代	1
1960 年代	5
1970 年代	1
1980 年代	5
1990 年代	8

#### （５）設立時期

最後に、対象企業の設立時期は〔表 10〕に示した通りである。まず、1990 年代に設立された企業がもっとも多く、8 社（波導、春蘭、吉利、宗申、力帆、比亞迪、奇瑞、華震）に達した。ちなみに、この 8 社のうち、自動車産業の企業は 6 社あり、中国のオートメーション時代の到来をも示す側面がある。そして、1980 年代に設立された企業は 5 社（華為、TCL、聯想、中興、長城）であり、電機・IT 産業が多い。この点は同時期における中国の産業的変化も反映している。1960 年代に設立された 5 社（美的、海信、万向、北汽、東風）はすべて公有企業であり、計画経済時代の特徴——私営経済の途絶と公有制による経済支

配——を反映している。残りの 2 社は、1950 年代に 1 社（長虹）と 1970 年代に 1 社（格蘭仕）となっている。概していえば、本稿の分析対象企業は、中国の経済発展の各時期に設立された企業をほぼ網羅している。

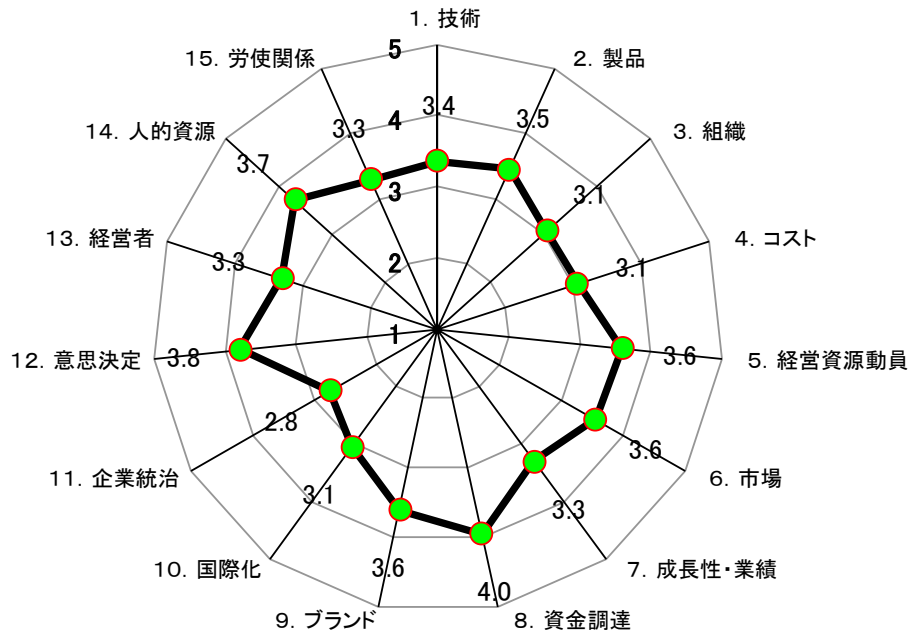
### 3-1 研究対象産業——電機・IT と自動車産業の評価結果

紙幅の制限によって本稿の分析を全面的に展開することは困難であるため、本節は、大きなポイントと発見だけを述べる。〔表 11〕は、自動車と電機・IT 産業 2 分野の対象企業 20 社に対する平均評価点である<sup>10</sup>。この評価点の中の 15 項目のみを抽出して作成された点数分布図は〔図 3〕である。以下では、この 2 つの資料に基づいて両産業における競争優位と競争劣位に関する要点を簡潔に説明する。

表 11 全対象産業の平均点	
<b>I コア要素群</b>	3.3
1. 技術	3.4
2. 製品	3.5
3. 組織	3.1
4. コスト	3.1
5. 経営資源動員	3.6
<b>II 表の要素群</b>	3.5
6. 市場	3.6
7. 成長性・業績	3.3
8. 資金調達	4.0
9. ブランド	3.6
10. 国際化	3.1
<b>III 裏の要素群</b>	3.4
11. 企業統治	2.8
12. 意思決定	3.8
13. 経営者	3.3
14. 人的資源	3.7
15. 労働関係	3.3
平均点	3.4

<sup>10</sup> 本稿に登場した研究対象企業 20 社に対する点数評価が 2009 年に行われたので、点数は 2009 年に限定するものである。2009 年以降の各企業の変化が本稿に反映されていない。

図3 全産業(自動車、電機・IT)の競争優位と劣位の要素分布



#### (1) 競争劣位から競争優位へのシフト

全産業平均点 3.4 という点数の意味が深い。本稿の評価基準からいえば、「3.0」は、競争劣位の状態から脱出し優位の状態に入ろうとする理論的な臨界点である。このように、中国の自動車と電機・IT 産業の全般的な競争力は今、優位のある領域に入ったと考えられる。言うまでもなく、3.4 の点数は圧倒的な競争優位を持つことを意味しない。言い換えれば、2つの産業分野は今後、絶対的な競争優位を獲得するためには相当努力しなければならない。

上記の平均点は産業全般の競争力を反映する抽象的な点数である。この点数は直ちに具体的な企業パフォーマンスを反映するわけではないが、少なくとも消費者の目に映した中国の製造業のイメージとは一致するであろう。具体的にいえば、中国の電機・IT 製品は現在、すでに「安かろう・悪かろう」の時代と決別し国内市場における主導的な地位を獲得した。したがって、海外市場に輸出された中国製の電機・IT 製品は先発者の日米欧韓企業の製品と同じ市場で直接に競争するようになった。しかし、電機・IT 産業に比べて自動車産業の競争力は、必ずしも同等の競争力を獲得していない（後述）。


#### (2) 「先進国型産業」への長い道のり

上記の平均点 3.4 と一致する傾向が 3つの要素群にも見られた。3つの要素群——コア能力 (3.3)、表の能力 (3.5)、裏の能力 (3.4) ——は、いずれも総平均点から大きく離れず、

よりバランスを保っていることが分かる。そして、3つの要素群の中では、表の能力の点数が一番高く、コア能力が一番低い。これは中国の製造業に対する一般的な認識とほぼ一致している。つまり、中国企業は、「技術」や「製品」や「組織」を中心とするコア能力に弱く、「成長性・業績」や（国内）市場を象徴とする表の能力に強い、ということである。この結果は、「深層の競争力」（コア競争力）を獲得するまでにはしばらく時間がかかることを意味する。

そして、上記の評価点から、中国の企業は「表層の競争力」（表の競争力）を優先して追求しているのではないかと推測する。つまり、現在、競争のコア能力の弱さを十分理解している中国企業は、一定レベルの競争力を確保するためにその経営諸資源を「表の競争力」に集中投入する可能性が高い。つまり、対象企業は、市場シェアの拡大や売上高の追求や投資資金の確保などを優先して追求することによって企業の弱みをカバーしようとする姿勢を鮮明に示している。

### （3）アンバランスの競争力分布

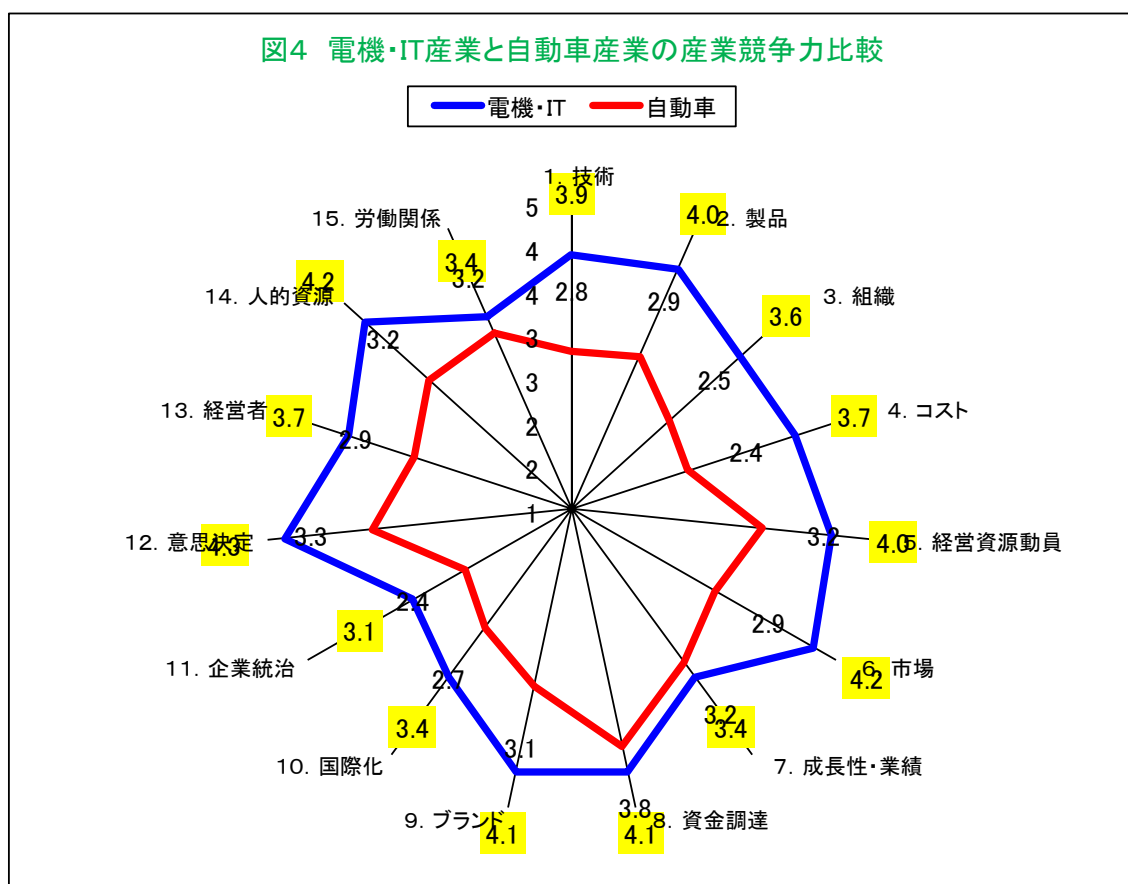
15項目の点数分布図（ 3)) をみると、各項目の間に開かれたバラツキには注意する必要がある。なぜなら、全要素間の点数差は上記の総平均点数に反映されないほど大きいからである。具体的にいえば、最高点の「資金調達」（4.0）と最低点の「企業統治」（2.8）の間に 1.2 の点数差がある。これは上記の総平均点および 3 つの要素群平均点に反映されていない重要なポイントである。

まず、中国の製造業産業の競争優位要素は、「資金調達」、「意思決定」、「人的資源」、「市場」、「ブランド」などに偏在している。もっと細心に観察すると、その優位項目は、「表の競争力」と「裏の競争力」に限定していることがわかる。この点は、上記の説明にも合致する。つまり、中国の産業競争力は依然として発展途上状態にある。一方、中国の製造業の競争劣位要素は、コア要素群に偏在している。「組織」、「コスト」の 2 要素はその典型例である。既述したように、企業のコア能力を示す「組織」は企業の競争力だけでなく企業の長期的発展や日常経営の効率も決めるもっとも重要な競争要素である。高く評価される企業組織は、水平的・垂直的もしくは集権的・分権的な特徴を問わず、明晰で特色のある組織構造が構築されており、組織内の経営情報に関する伝達・処理は迅速で効率的で合理的な組織改革も常に行われる状態を指す。無論、この状態に到達することは先進国の企業にとっても決して簡単ではない。中国の企業は現在、様々な組織形態を有する過渡期にある。このため、効率的な組織と前近代的な古い組織は、中国の様々な形態の企業に混在している。そして、コア能力に所属する「コスト」要素の劣位性は、低い生産性や技術レベルの低さに由来する可能性がある。

### （4）産業上の鮮明な特色——「強い電機・IT」と「弱い自動車」

本稿によって明らかにされた大きな発見の 1 つは、研究対象分野の 2 つ産業間に存在す

る競争力の落差という点である。〔図 4〕は 2 つの対象産業に対する要素評価の結果を示している。この図が示した結果はショッキング的なものであろう。つまり、中国の基盤産業に当たる自動車産業の競争力は、比較的弱く、電機・IT 産業の競争力を全般的に下回っている。現在、中国は世界最大の自動車市場になったのに、その自動車産業の競争力は決して高いレベルに到達していない。この結果は複雑な背景と問題を反映しているが、本稿は次の 2 点だけを指摘する。



まず、国有企業を中心とする中国の自動車産業に比べて民間企業を中心とする電機・IT 産業のほうが合理的な経営を行っている可能性がある。この企業の所有制に由来する産業特性は、競争力の強弱を大きく左右する。周知のように、今日の中国自動車産業は依然として強い「輸入代替型工業化」の性格——国内生産によって海外からの輸入を代替すること——が強い。このため、中国政府は自動車産業を継続して手厚く保護している（強い外資参入規制、高い産業参入ハードルの設置、関税保護など）。ところが、保護された自動車企業は、必ずしも政府の期待通りに成長していない。したがって、国有自動車企業は、従来の弱み——硬直的な経営、インセンティブの欠如、低い効率性、など——を自ら克服することができない可能性がある。これに対して電機・IT 産業分野では、民間・外資企業が

産業の主役を演じている。また、改革・開放期以降、電機・IT 産業は、より早く外国資本にも開放し、先進国から様々な経営ノウハウ・技術、経営理念を導入した。さらに、21 世紀に入ってから電機・IT 企業は海外にも進出し始めた。国内外の市場での洗礼を受けた電機・IT 企業は、より早く成長し、競争力も獲得したと考えられる。

次に、電機・IT 産業と自動車産業の比較結果は、中国における産業相性問題にも関連していると考えられる。つまり、中国企業は一般的に技術統合型もしくは「擦り合せ型」産業に不向き、「モジュラー型」産業に相性がよい。この産業的特徴がすでに先行研究によって指摘されている（藤本・新宅[2005]）ので、本稿は、これをタッチするつもりがないが、現在の両産業の競争力のギャップは今後しばらく埋められない可能性が高い。

## まとめ

本稿は、中国製造業における 3 つの特異な現象——「巨大産業と弱小企業の共棲」、「見えない競争力」、産業躍進のスピード——に着目し、「中国の製造業における競争優位と競争劣位は何か」という点を問題意識とし、その解明のための方法を考案した。この研究課題を解明するために本稿が採る基本視点は、「企業を通して産業を見る」ものである。したがって、本稿は中国の製造業を想定し、その産業競争力の分析に関するフレームワークの構築を試みた。

本稿が提唱した中国産業の競争力分析フレームワークは 2 つの先行研究——理念的ツールにあたる「能力構築競争論」と機能的ツールにあたる「ハイブリッド」モデル——から触発され、そのアイデアを借用した。「中国産業の競争力」を分析する場合に本稿は、5 つの点——先進国企業と異なる観察角度、先進国企業と異なる優位性、市場の違い、経営環境の違い、経営者の役割——について注意深く分析するよう提唱した。

本稿が提唱する中国産業の競争力分析フレームワークは「3 つの要素群・15 項目」と「5 段階評価」によって構成されたものである。このフレームワークは、中国の製造業企業の競争優位と競争劣位を観測するカテゴリーを 3 つの要素群——「コア要素群」、「表の要素群」「裏の要素群」——に分けている。要素群Ⅰ「コア能力」とは、企業がこれを持たなければ他企業と競争できないだけでなく、企業の生存そのものにも問題が生じるほどの企業能力を指すもので、5 つの要素——技術、製品、組織、コスト、経営資源動員——に関わる能力である。要素群Ⅱ「表の能力」は、企業の「コア能力」がもたらした結果であり、同じく 5 つの要素——市場、成長性・業績、資金調達、ブランド、国際化——を含む。そして、要素群Ⅲ「裏の能力」要素群は、企業のコア能力の基盤をなす、部外者（たとえば、消費者）が直接に関心を持たない企業能力を指す 5 つの要素——企業統治、意思決定、経営者、人的資源、労使関係——がある。さらに、上記の 15 項目については筆者が考案した「5 段階評価」の基準によってそれぞれ点数を付けて評価する。本稿が提唱した「5 段階評価」は、「ベストカンパニー」と「ワーストカンパニー」という二分法的な考え方である。具体的にい

えば、上記の 15 項目について、それぞれの項目が「ベストカンパニー」レベルに達した場合、「5」と評価される。これに対して関連項目は「ワーストカンパニー」レベルになると、「1」と評価される。上記の測定方法によって中国の特定産業分野の競争力の強弱は「見える形」になり、これに基づいて分析を加えると、立体的な産業研究は完成する。

上記の分析フレームワークを使って本稿は、中国の 2 大基盤産業——電機・IT、自動車——を簡潔に分析した。分析を通して下記の発見が確認された。まず、中国の自動車と電機・IT 産業の全体的な競争力は今、優位のある領域に入った状態である。「3.4」という 2 つの産業の競争力評価点は、絶対的な産業競争優位の状態を意味せず、圧倒的な産業競争優位を獲得するためには相当努力しなければならない、ということを強く示唆している。そして、両産業に対する競争力評価結果は、「表の能力要素群 (3.5) > 裏の能力要素群 (3.4) > コア能力要素群 (3.3)」となっている。これは、中国の基盤産業の重い課題を提起している。つまり、この結果は、「深層の競争力」(コア競争力)を獲得するまでにはしばらく時間がかかることを意味する。また、本稿の大きな発見の 1 つは、研究対象の 2 産業間に存在する競争力の落差という点である。この発見の背後には、複雑な背景と問題点が隠れているので、別の研究でこれを詳しく分析する必要があるが、現在の両産業の競争力のギャップは今後しばらく埋められない可能性が高い。

本稿は、中国の産業競争力を測定するために開発された筆者独自のフレームワークに基づいて 2 つの基盤産業の点数評価と分析を試みた。移行経済と新興国経済の性格を共に持つ中国の産業を研究する場合、多様な研究方法論が必要であるが、本稿は 1 つの挑戦に過ぎない。

## 【主要参考文献】

1. 安室憲一[2003]『中国企業の競争力』日本経済新聞社
2. 安保哲夫・板垣博・上山邦雄・河村哲二・公文溥[1991]『アメリカに生きる日本の生産システム』東洋経済新報社
3. 安保哲夫編著[1994]『日本的経営・生産システムとアメリカ——システムの国際移転とハイブリッド化——』ミネルヴァ書房
4. 安保哲夫[2004]「国際移転からみた日本の経営管理方式の一般性と特殊性—日本型ハイブリッド経営モデルの検討—」『世界経済評論』2004年7月号
5. Abo, T., ed. [1994], *Hybrid Factory: The Japanese Production System in the United States*. NY: Oxford University Press.
6. 板垣 博編著[1997]『日本的経営・生産システムと東アジア』ミネルヴァ書房
7. 今井健一・渡邊真理子[2006]『シリーズ現代中国経済 4. 企業の成長と金融制度』名古屋大学出版会
8. 苑 志佳[2005]「中東欧移行経済地域に生きる日系ハイブリッド工場」『ロシア東欧貿易調査月報』
9. 苑 志佳編[2006]『中東欧の日系ハイブリッド工場——拡大 EU に向かう移行経済における日系企業——』東洋経済新報社
10. 苑 志佳[2009]『現代中国企業変革の担い手—多様化する企業制度とその焦点』批評社
11. 王吉法[2008]『日中企業競争力の比較—現代中国企業の競争戦略』（西川博史訳）現代史料出版
12. 大橋英夫[2003]『経済の国際化』（シリーズ『現代中国経済』5）名古屋大学出版会
13. 川井伸一[1996]『中国企業改革の研究——国家・企業・従業員の関係——』中央経済社
14. 河村哲二編著[2005]『グローバル経済下のアメリカ日系工場』東洋経済新報社
15. 公文溥・安保哲夫編著[2005]『日本型経営・生産システムとEU』ミネルヴァ書。
16. 上山邦雄編[2005]『巨大化する中国経済と日系ハイブリッド工場』実業之日本社
17. 藤井光男[2001]『東アジアにおける国際分業と技術移転——自動車・電機・繊維産業を中心に——』ミネルヴァ書房
18. 藤本隆宏[2003]『能力構築競争』中公新書
19. 藤本隆宏・新宅純二郎編著[2005]『中国製造業のアーキテクチャ分析』東洋経済新報社
20. 末廣 昭[2000]、『キャッチアップ型工業化論—アジア経済の軌跡と展望』名古屋大学出版会
21. 中村圭介[1998]、『日本の職場と生産システム』東京大学出版会
22. M.ポーター[1992]『国の競争優位』（邦訳、土岐 坤他）ダイヤモンド社
23. 藤本隆宏・新宅純二郎[2005]『中国製造業のアーキテクチャー分析』東洋経済新報社
24. 丸川知雄[2007]『中国産業ハンドブック』蒼蒼社
25. 森谷正規[2003]『中国経済—真の実力』文藝春秋